

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-
ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «КИЇВХЛІБ»)

Виконав

ст. гр. МОСз-31

Остапенко В.Я.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

**Науковий
керівник**

Шведюк Ю.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Спеціальність
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
073 (D3) «Менеджмент»
Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
менеджменту

_____ к.е.н., доцент
Максимець О.В.
“19” лютого 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ
Остапенку Віталію Ярославовичу

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: **Стратегічне планування виробничо-господарської діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «КІЇВХЛІБ»)**

керівник КРБ

Шведюк Юлія Володимирівна, доц., канд. екон. наук

затверджена наказом по університету від

«19» лютого 2026 р. № С-143

2. Термін подання студентом КРБ

«01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

фінансова та статистична звітність ТОВ «КІЇВХЛІБ», законодавчі та нормативно-правові акти, наукові статті, навчальні посібники, підручники, монографії з економіки та фінансів підприємства, бізнес планування, стратегічного та операційного менеджменту, дані з YouControl.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти стратегічного планування виробничо-господарської діяльності на підприємстві. Розділ 2. Аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ «КІЇВХЛІБ». Розділ 3. Обґрунтування доцільності розроблення системи стратегічного планування виробничо-господарської діяльності ТОВ «КІЇВХЛІБ».

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Модель процесу стратегічного планування на підприємстві 2. Алгоритм розроблення та реалізації стратегії виробничо-господарської діяльності на підприємстві 3. Обсяг і структура операційних витрат ТОВ «КІЇВХЛІБ» 4. Оцінювання фінансового стану та показників ділової активності об'єкту дослідження 5. Методи стратегічного планування діяльності підприємства 6. Основні етапи стратегічного планування ТОВ «КІЇВХЛІБ» 7. Механізм розроблення виробничої програми об'єкту дослідження 8. Система оцінювання чинників зовнішнього середовища ТОВ «КІЇВХЛІБ» 9. Обґрунтування процесу прийняття управлінських рішень в операційному менеджменті об'єкту дослідження 10. Висновки

6. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник
роботи

Шведюк Ю.В.

7. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності ТОВ «КИЇВХЛІБ» (під час проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання літератури щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу, написання п.п. 1.1.-1.2. КРБ	28.02.2026-08.03.2026	
3	Оцінювання й аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ «КИЇВХЛІБ», написання п.п. 2.1-2.2 КРБ	09.03.2026-15.03.2026	
4	Порівняльний аналіз методичних підходів до стратегічного планування на підприємстві, написання п.п. 2.3 КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
5	Розроблення механізму реалізації системи стратегічного планування виробничо-господарської діяльності об'єкту дослідження, написання п.п. 3.1. КРБ	30.03.2026-14.04.2026	
6	Формування рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства та висновків, оформлення пояснювальної записки	15.04.2026-15.05.2026	
7	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	16.05.2026-31.05.2026	
8	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	

Студент

Остапенко В.Я.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

Шведюк Ю.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Остапенко В.Я. Стратегічне планування виробничо-господарської діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «КИЇВХЛІБ»)

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретико-методичних аспектів стратегічного планування на підприємстві та розроблення практичних рекомендацій керівництву щодо покращення виробничо-господарської діяльності ТОВ «КИЇВХЛІБ».

Об'єкт дослідження — товариство з обмеженою відповідальністю КИЇВХЛІБ.

Предмет дослідження — теоретико-методичні підходи та прикладні аспекти стратегічного планування виробничо-господарської діяльності на підприємстві.

Методи дослідження: системний аналіз, індукція, дедукція, порівняння, узагальнення, комплексний підхід, спостереження, оцінювання, фінансовий аналіз.

Результати дослідження: у першому розділі досліджено теоретико-методичні аспекти стратегічного планування виробничо-господарської діяльності на підприємстві, зокрема сутність та зміст поняття «стратегічне планування» та особливості виробничо-господарської діяльності підприємства; у другому розділі ознайомлено з організаційно-економічною характеристикою об'єкту дослідження — ТОВ «КИЇВХЛІБ», виконано фінансовий аналіз результатів діяльності та порівняно методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві; у третьому розділі запропоновано механізм розроблення стратегічного планування для ТОВ «КИЇВХЛІБ» та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра мають прикладний характер і можуть бути використані керівництвом ТОВ «КИЇВХЛІБ» для удосконалення управління та підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності на підприємстві.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Робота містить 14 таблиць, 8 рисунків та 34 літературних джерела.

Ключові слова: управління, стратегічне планування, фінансовий аналіз, стратегія виробничо-господарської діяльності, механізм, виробнича програма, процес прийняття управлінських рішень.

ABSTRACT

Ostapenko V.Ya. Strategic planning of production and economic activities of the enterprise (LLC “KYIVKHLIB” case study)

The purpose of the bachelor’s qualification work (bachelor thesis) is to study the theoretical and methodological aspects of strategic planning at the enterprise and develop practical recommendations for improving the production and economic activities of LLC “KYIVKHLIB”.

The Limited Liability Company KYIVKHLIB is a case study.

The subject of the study is theoretical and methodological approaches and applied aspects of strategic planning of production and economic activities at the enterprise.

Research methods: system analysis, induction, deduction, comparison, generalization, comprehensive approach, observation, evaluation, financial analysis.

Research results: theoretical and methodological aspects of strategic planning of production and economic activities at the enterprise are investigated in the first chapter, in particular, the essence and content of the concept of “strategic planning” and the features of the production and economic activities of the enterprise; organizational and economic characteristics of the case study - LLC “KYIVKHLIB” are introduced, a financial analysis of the results of activities and comparative methodological approaches to strategic planning at the enterprise are performed in the second chapter; a mechanism for developing strategic planning for LLC "KYIVKHLIB" is proposed and practical recommendations are developed to improve management efficiency in the third chapter.

The results of the bachelor’s qualification work (bachelor thesis) are of an applied nature and can be used by the management of LLC “KYIVKHLIB” to improve management and increase the efficiency of production and economic activities at the enterprise. The bachelor thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, references and appendices. The thesis contains 14 tables, 8 figures and 34 references.

Keywords: management, strategic planning, financial analysis, strategy of production and economic activity, mechanism, production program, decision making process.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Сутність та зміст поняття «стратегічне планування»	9
1.2. Особливості виробничо-господарської діяльності підприємства.....	12
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КИЇВХЛІБ».....	17
2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження	17
2.2. Фінансовий аналіз ТОВ «КИЇВХЛІБ»	20
2.3. Методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві	29
Висновки до розділу 2.....	31
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КИЇВХЛІБ»	32
3.1. Механізм розроблення стратегічного планування виробничо-господарської діяльності на підприємстві	32
3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління об'єктом дослідження.....	36
Висновки до розділу 3	40
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	44
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність теми. Планування як одна з ключових функцій управління безпосередньо впливає на пошук перспективних напрямів розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства. У сучасних ринкових відносинах і за умов динамічних змін чинників зовнішнього середовища суб'єктам підприємницької діяльності важливо належну увагу приділяти стратегічному плануванню, вчасно передбачати та прогнозувати майбутні події, адекватно вживати необхідні заходи щодо попередження або пом'якшення негативних наслідків, забезпечувати ефективну діяльність підприємства в довгостроковій перспективі.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретико-методичних аспектів стратегічного планування на підприємстві та розроблення практичних рекомендацій щодо покращення виробничо-господарської діяльності ТОВ «КИЇВХЛБ».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити низку завдань:

- ✓ дослідити сутність та зміст поняття «стратегічне планування»;
- ✓ охарактеризувати особливості виробничо-господарської діяльності підприємства;
- ✓ ознайомитися з основними видами діяльності об'єкту дослідження;
- ✓ проаналізувати результати виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ «КИЇВХЛБ» ;
- ✓ виконати порівняльний аналіз методичних підходів до стратегічного планування на підприємстві;
- ✓ розробити механізм стратегічного планування виробничо-господарської діяльності ТОВ «КИЇВХЛБ»;
- ✓ обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління об'єктом дослідження.

Об'єкт дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю КИЇВХЛБ

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та прикладні аспекти стратегічного планування виробничо-господарської діяльності на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та зміст поняття «стратегічне планування»

Бачення керівництвом стратегічних напрямів розвитку підприємства в довгостроковій перспективі є системою дій, чітким переліком спеціальних заходів для досягнення мети та цілей підприємства, розроблення і виконання завдань з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, наявних ресурсів і можливостей. Стратегія розвитку підприємства є сукупністю правил, за якими оцінюють результати виробничо-господарської та фінансової діяльності, система критеріїв (ключових показників ефективності, KPI), яка надає кількісну та якісну оцінку роботи підприємства. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень. Сьогодні є багато наукових підходів до визначення поняття «стратегічне планування», найпоширеніші з них подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до визначення поняття «стратегічне планування» [10, 18]

Автор	Зміст поняття
Кіяшко Є.В.	набір дій і рішень керівництва підприємства, які направлені на розроблення специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти підприємству точніше визначити свою місію в нових умовах господарювання й досягти своїх цілей
Мараховська К.А.	процес розроблення стратегій, які забезпечують реалізацію місії та цілей розвитку бізнесу в межах можливостей підприємства з допустимим рівнем ризик
Сааті Т., Кернс К.	процес проектування ймовірного майбутнього, узагальненого сценарію та ідеалізованих бажаних майбутніх станів
Шершньова З.Є.	систематизовані та чітко формалізовані зусилля керівництва підприємства, спрямовані на розроблення стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проєктів і програм

В основі стратегічного планування на підприємстві лежать принципи, дотримання яких сприяє підвищенню ефективності управління. Найвідомішими з них є: єдність, системність, необхідність, безперервність, точність, достовірність, реальність, гнучкість, адаптивність, первинність, науковість, багатоваріантність, цілеспрямованість, ефективність та принцип участі.

Ключовими завданнями стратегічного планування є [7, 32]:

- ✓ дослідження ринку та визначення частки підприємства на ньому;
- ✓ вивчення потреб і запитів потенційних споживачів, опис портрету клієнта;
- ✓ контроль якості продукції підприємства;
- ✓ забезпечення логістики, дотримання термінів поставок продукції споживачам;
- ✓ обґрунтування цінової політики, дослідження поведінки конкурентів;
- ✓ планування собівартості продукції, пошук резервів з метою оптимізації витрат;
- ✓ прогнозування прибутковості підприємства за рахунок збільшення обсягів продажу та розширення ринків збуту;
- ✓ ефективна соціальна політика, управління персоналом з метою підвищення продуктивності праці;
- ✓ розвиток маркетингової, комерційної та інноваційної діяльності підприємства.

Процес стратегічного планування є необхідним дієвим інструментом прийняття ефективних управлінських рішень щодо розподілу наявних ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних), кращої адаптації до зміни умов зовнішнього середовища (згідно концепції VUCA-світу ми живемо в умовах мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності), належної координації в межах підприємства (чітка взаємодія, комунікація між структурними підрозділами) та здатності точних прогнозів і результатів діяльності підприємства.

Стратегічне планування – це напрям діяльності підприємства для досягнення поставлених цілей, розроблення та реалізації стратегії.

Стратегічний план охоплює техніко-економічне обґрунтування та програму виробничо-господарської (операційної) діяльності підприємства, прогнозування планових показників економічної (фінансової) діяльності на наступні 5 років.

Класична модель процесу стратегічного планування на підприємстві наведена на рис. 1.1.

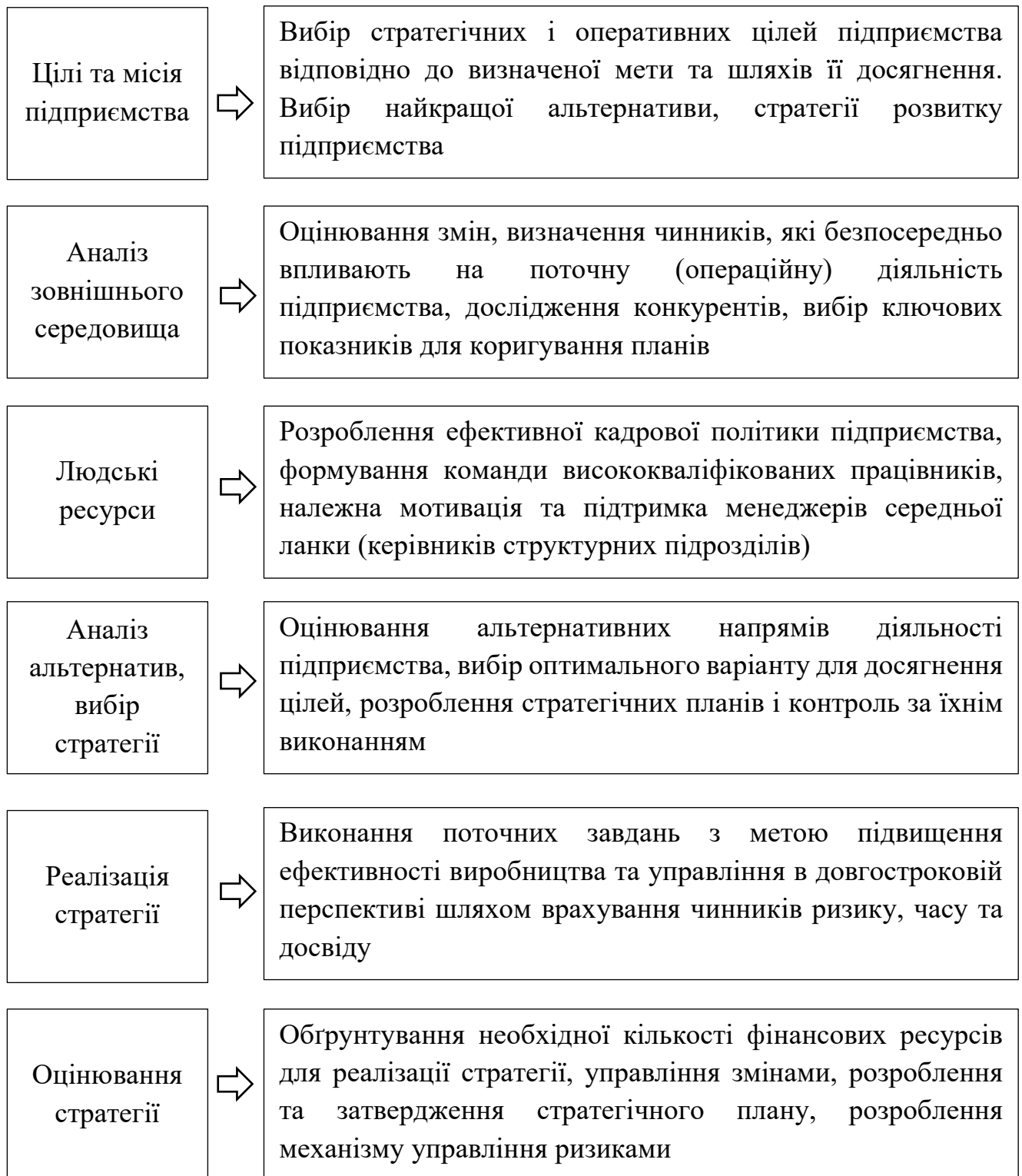


Рис. 1.1. Модель процесу стратегічного планування на підприємстві [13, 18, 31]

Стратегія є дієвим інструментом для досягнення поставлених цілей та мети в умовах динамічних змін чинників зовнішнього середовища (зміна політичної ситуації, соціально-економічне становище, інфляційні процеси).

1.2 Особливості виробничо-господарської діяльності підприємства

Стратегічне планування дозволяє створити передумови для впровадження стратегії за допомогою системи середньо та короткострокових планів. Залежно від специфіки діяльності підприємства, галузі економіки та профілю виробничо-господарської діяльності зазвичай розробляють чотири види стратегій: корпоративну, конкурентну, функціональну та операційну. Корпоративна стратегія визначає напрям розвитку підприємства на основі аналізу динаміки системи КРІ. Конкурентна (бізнес) стратегія є складовою корпоративної та розробляється в розрізі основних видів діяльності (виробничо-господарської, комерційної, маркетингової, збутової, інноваційної, інформаційної, інвестиційної, фінансової). Функціональна стратегія формується для кожного функціонального напрямку діяльності підприємства (виробництво, збут, забезпечення, зберігання) з метою підсилення конкурентних переваг. Операційна стратегія зосереджена на виробничо-господарській діяльності підприємства, виконання оперативних завдань окремими структурними підрозділами. Для забезпечення ефективності планування доцільно дотримуватись низки вимог [9, 12, 28]:

- ✓ розуміння теоретичних і методичних основ планування;
- ✓ вміння застосовувати сучасні методики планування на практиці з урахуванням галузевої специфіки;
- ✓ застосування комплексного підходу, наявність взаємозв'язку між стратегічними, тактичними та оперативними планами;
- ✓ підтримання безперервності процесу планування;
- ✓ забезпечення збору, опрацювання, аналізу, систематизації та передачі інформації;
- ✓ створення системи моніторингу та стратегічного контролю на підприємстві;
- ✓ наявність знань та досвіду керівництва підприємства, залучення професіоналів, експертів з бізнес-аналітики;
- ✓ розроблення дієвої системи мотивації працівників, які безпосередньо залучені до процесу реалізації стратегії підприємства.

Стратегічне планування виробничо-господарської діяльності підприємства має свої переваги та недоліки.

Таблиця 1.2.

Переваги та недоліки стратегічного планування
виробничо-господарської діяльності підприємства [1, 6, 14, 33]

Переваги	Недоліки
Взаємозв'язок поточних рішень і майбутніх результатів	Нестача інформації для прийняття управлінських рішень та розроблення стратегічних планів
Розроблення альтернативних стратегій досягнення цілей за наявних обмежень	Відсутність альтернативних варіантів, плану заходів внаслідок виникнення непередбачуваних обставин
Прогнозування впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на діяльність підприємства	Недостатнє використання методичного інструментарію в процесі планування (сценаріїв, ситуаційного моделювання)
Планомірна підготовка до майбутнього розвитку подій	Недостатньо розвинена система аналізу, моніторингу, контролю
Чіткий розподіл відповідальності між керівниками структурних підрозділів в розрізі ключових напрямів діяльності підприємства	Недосконала система, мотивації та стимулювання працівників – бізнес-аналітиків, недостатнє організаційне та фінансове забезпечення

Успішний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі можливий при взаємодії внутрішнього та зовнішнього потенціалів підприємства. Структура стратегічного потенціалу охоплює такі елементи: фахова компетентність керівництва, гнучкість в прийнятті управлінських рішень, ефективність виробничо-господарської діяльності.

Формування та реалізація унікальної ціннісної пропозиції, дотримання конкурентних переваг в ринкових умовах вимагає визначення послідовності (ланцюга) управлінських (цільових) рішень (рис.1.2.).



Рис. 1.2. Ланцюг управлінських (цільових) рішень [5, 8, 34]

Залежно від сучасних тенденцій і перспективних напрямів розвитку бізнесу керівництво підприємства формулює візію та місію, які базуються на системі цілей і завдань. Шляхи досягнення запланованих заходів відображені в стратегіях розвитку, алгоритм реалізації яких представлений у вигляді програм і планів.

Важливими складовими управління виробничо-господарської діяльності підприємства є: планування, реалізація і контроль. В основі стратегічного планування лежить аналіз ринку та забезпечення наявними ресурсами підприємства. В процесі реалізації важливо забезпечити ефективність поставлених завдань. Стратегічний контроль дозволяє оцінити наявну стратегію, завчасно виявити потенційні зовнішні впливи та зміни, які вони можуть спровокувати.

Функції стратегічного планування виробничо-господарської діяльності підприємства наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Функції стратегічного планування на підприємстві [3, 23]

Стратегія виробничо-господарської діяльності – це довгостроковий план дій і заходів, який визначає політику, ресурсне забезпечення для ефективного управління операційною діяльністю підприємства. Важливими характеристиками є [5, 11, 20]: стратегічний адаптивний менеджмент; забезпечення безперебійного постачання ресурсів; застосування концепції ощадливого виробництва (Lean-технологій), оптимізація витрат; управління якістю продукції та послуг; використання сучасних інформаційних технологій і програмного забезпечення; управління операційними процесами, підвищення кваліфікації працівників, їхнє

навчання та професійний розвиток; управління ризиками; впровадження інноваційних технологій; корпоративна екологічна відповідальність. Процес розроблення та реалізації стратегії виробничо-господарської діяльності підприємства наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Процес розроблення та реалізації стратегії виробничо-господарської діяльності підприємства [4, 21, 34]

Підвищення ефективності операційної діяльності, оптимізація витрат, пошук резервів ресурсів і додаткових джерел фінансування для здійснення виробничо-господарської діяльності варто розпочати з розроблення стратегії. Послідовна реалізація зазначених вище етапів стратегічного розвитку підприємства сприятиме підвищенню продуктивності праці, прибутковості діяльності, конкурентоспроможності продукції, ефективності управління та сталому розвитку підприємства в сучасних умовах динамічних змін.

Висновки до розділу 1

Вивчено наукові підходи до визначення поняття «стратегічне планування». Описано ключові завдання та розглянено класичну модель процесу стратегічного планування на підприємстві.

Досліджено особливості стратегічного планування виробничо-господарської діяльності підприємства, виокремлено переваги та недоліки. Детально розглянено ланцюг стратегічних управлінських (цільових) рішень та основні функції, які лежать в основі планування діяльності підприємства.

Запропоновано процес розроблення стратегії виробничо-господарської діяльності та зазначено вигоди, які підприємство отримає від її реалізації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КИЇВХЛІБ»

2.1. Загальна характеристика об'єкту дослідження

Товариство з обмеженою відповідальністю «КИЇВХЛІБ» (ТОВ «КИЇВХЛІБ») створене з метою здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку. Основними напрямками діяльності є:

- виробництво хліба та хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- виробництво сухарів і сухого печива, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;
- виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;
- оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;
- роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами, іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет;
- дослідження кон'юнктури ринку, виявлення громадської думки, посередництво в розміщенні реклами.

Товариство зареєстроване як юридична особа 26.04.2021 року та діє на підставі Статуту підприємства, нова редакція якого затверджена рішенням Загальних зборів засновників (учасників) №30-01-25 від 30 січня 2025 року. Для забезпечення господарської діяльності об'єкту дослідження створено статутний капітал у розмірі 1000000 грн., який розподілений на 100 рівних часток (вкладів) учасників. Одна частка дорівнює 10000 грн.

Результати незалежного аудиту фінансової звітності ТОВ «КИЇВХЛІБ», представлені у звіті аудиторської фірми «Стандарт-аудит» в жовтні 2022 року, підтвердили прибутковість діяльності підприємства, ефективність управління,

належний внутрішній контроль, прийнятність застосованих облікових політик та обґрунтованість облікових оцінок. Фінансова звітність за аналізований період відповідає Національним положенням (стандартам) бухгалтерського обліку України та вимогам Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», достовірно відображає фінансову звітність операцій та подій, що покладені в основу її складання. Звіт незалежного аудитора направлений учасникам та керівництву ТОВ «КИЇВХЛІБ», висновки, заключення та рекомендації експертів будуть використані в процесі стратегічного планування виробничо-господарської діяльності об'єкту дослідження.

ТОВ «КИЇВХЛІБ» активно розвиває торгівлю в онлайн форматі, зокрема розроблено Web-сайт компанії kyivhlib.ua (можна обрати мову: українська, англійська), де представлено увесь асортимент продукції, рецепти, інформацію про компанію, блог з офіційною сторінкою на платформі YouTube, соціальні мережі (Facebook та Instagram), постійне оновлення вакансій, контактна інформація тощо.

ТОВ «КИЇВХЛІБ» – найбільший національний виробник хліба, багаторічний переможець «Вибір року» у 2022, 2023, 2024, 2025 роках. Візія компанії – розвиваємо смаки сучасності з вірністю традиціям, місія – забезпечити кожному родину свіжими, якісними та смачними хлібобулочними виробами. Пріоритетними цінностями компанії є:

- ✓ якість – висока якість продукції, сировина національних виробників без використання ГМО та штучних консервантів;
- ✓ досвід – історія компанії триває з 1930 року, що дозволяє підтримувати та розвивати вітчизняну культуру споживання хлібобулочних та кондитерських виробів;
- ✓ довіра – вибір споживачів є підтвердженням високої якості продукції та досвіду, майстерності хлібопечення;
- ✓ майстерність – неперевершений смак продукції забезпечується вдалим поєднанням багаторічного досвіду пекарів, кухарів і технологів та інноваційними технологіями процесу виробництва для збереження свіжості.

Сьогодні ТОВ «КИЇВХЛІБ» виробляє понад 300 тонн продукції щодня, експортує свої вироби до більш ніж 30 країн світу, асортимент налічує понад 250 найменувань хлібобулочних виробів і солодоців. Бренд «КИЇВХЛІБ» – це поєднання традицій з перевіреними та добре знаними рецептами і сучасних технологій та ефективних систем контролю якості кожного виробничого процесу.

Кожна виробнича одиниця (цех, пекарня, майданчик) облаштований лабораторією, де в безперервному режимі здійснюється контроль та проводяться дослідження кожного операційного процесу, від вибору сировини та постачальників до зберігання готової продукції, співпраці з торговими посередниками та кінцевими споживачами.

Основне виробництво хлібобулочних виробів здійснюється на шести виробничих майданчиках: ТОВ «Київський пекарний дім», ТОВ «Столичний пекарний дім», ТОВ «Український пекарний дім», ТОВ «Київ хліб», ТОВ «Алвіва Банс», ТОВ «Полтава хліб». Система якості на підприємстві відповідає міжнародним стандартам ISO 9001 та ISO14001, сучасні виробничі потужності та автоматизовані лінії, 19 регіональних складів, більше 25000 точок роздрібної торгівлі, більше 1000 тонн хлібних смаколиків щомісяця, 320 тонн хліба щодня.

Керівництво компанії одним з пріоритетів вважає побудову міцної, потужної команди професіоналів. Пошук нових кадрів, політика відбору та добору працівників, підвищення кваліфікації та розвитку професійних навиків діючих працівників забезпечується командою HR-менеджерів та топ-менеджментом ТОВ «КИЇВХЛІБ». Компанія гарантує офіційне працевлаштування, повний пакет державного соціального забезпечення, гнучкий графік роботи, комфортне добре обладнане ергономічне місце праці, трансфер співробітників з та до місця праці, забезпечення спецодягом тощо.

Компанія ТОВ «КИЇВХЛІБ» підтримує та розвиває корпоративну соціальну відповідальність, щороку активно долучається до проведення та фінансування соціальних, освітніх та екологічних проєктів, зокрема підтримки молоді, жінок, спортсменів, ветеранів, соціально незахищених верств населення.

2.2. Фінансовий аналіз ТОВ «КИЇВХЛІБ»

Оцінювання фінансового стану об'єкту дослідження доцільно розпочати з порівняльного аналізу форми №1 «Баланс» за 2023-2025 рр.

Таблиця 2.1.

Порівняльний аналіз активу та пасиву Балансу ТОВ «КИЇВХЛІБ» за 2023-2025 рр.

Назва розділу	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Актив					
I. Необоротні активи	62121	88933	113038	26812	24105
II. Оборотні активи	716866	885538	730497	168672	-155041
Усього активів	778987	974471	843535	195484	-130936
Пасив					
I. Власний капітал	27679	51105	21968	23426	-29137
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	23132	0	0	-23132	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	728176	923366	865503	195190	-57863
Усього пасивів	778987	974471	843535	195484	-130936

Порівнюючи основні розділу Балансу ТОВ «КИЇВХЛІБ» за 2023-2025 рр. варто зазначити, що найбільш сприятливою для об'єкту дослідження була ситуація в 2024 році, тоді як у 2025 році спостерігається скорочення вартості оборотних активів (на 155041 тис. грн.), власного капіталу (на 29137 тис. грн.) та поточних зобов'язань (57863 тис. грн.), однак, все ж таки показники залишаються достатньо високими, порівнюючи з 2023 р.

Динаміка оборотних активів ТОВ «КИЇВХЛІБ» як частини виробничих ресурсів, які в повній мірі відображені в собівартості продукції і повинні бути освоєні протягом одного операційного циклу, наведена в табл. 2.2. Характеристика даних показників особливо важлива, коли ми досліджуємо особливості стратегічного планування виробничо-господарської діяльності об'єкту дослідження.

Таблиця 2.2.

Динаміка оборотних активів ТОВ «КИЇВХЛІБ» за 2023-2025 роки

Оборотні активи	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Виробничі запаси	36437	20710	34384	-15727	13674
Товари	12547	13686	18213	1139	4527
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	369797	391735	359963	21938	-31772
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	30609	243129	173440	212520	-69689
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	30173	0	0	-30173	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	193161	178350	111755	-14811	-66595
Грошові кошти та їх еквіваленти	35077	25767	29097	-9310	3330
Витрати майбутніх періодів	215	2140	0	1925	-2140
Інші оборотні активи	8850	10021	3645	1171	-6376
Разом	716866	885538	730497	168672	-155041

Дані табл. 2.2. засвідчують збільшення вартості виробничих запасів у 2025р. до рівня 2023 р., поступове зростання товарів і грошових коштів та їхніх еквівалентів. Одночасно спостерігається зменшення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги (на 31772 тис. грн.), за розрахунками (на 69689 тис. грн.) та іншої поточної заборгованості (на 66595 тис. грн.). Витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи також мають тенденцію до зменшення.

Оборотні кошти – кошти, які направлені на створення оборотних активів підприємства. Оцінювання ефективності їхнього використання в операційній діяльності підприємства здійснюється на основі таких показників як коефіцієнт оборотності, коефіцієнт завантаження та тривалість одного обороту.

Таблиця 2.3.

Показники стану та ефективності використання оборотних коштів
ТОВ «КИЇВХЛІБ» за 2023-2025 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	707565	801202	808018	93637	6816
Коефіцієнт оборотності	6,02	5,89	6,84	-0,13	0,95
Коефіцієнт завантаження	0,17	0,17	0,15	0	-0,01
Тривалість одного оборту, днів	60	61	53	1	-8

Характеризуючи ефективність оборотних коштів об'єкту дослідження за 2023-2025 рр., варто зазначити про суттєве зростання середньорічної вартості оборотних коштів у 2024 р. (на 93637 тис. грн.) і незначне зростання у 2025 р. (на 6816 тис. грн.). Коефіцієнт оборотності дещо знизився у 2024 р., тоді як у 2025 р. досягнув максимального значення за останні три роки і становив 6,84. Відповідно коефіцієнт завантаження спостерігається поступовим скороченням (з 0,17 до 0,15). Тривалість одного оборту також суттєво скоротилася, на 8 днів і у 2025 р. становила 53 дні.

Аналіз виробничо-господарської (операційної) діяльності ТОВ «КИЇВХЛІБ» за 2023-2025 рр. вимагає особливої уваги до формування собівартості продукції та визначення її структури. Динаміка операційних витрат, отримана на основі форми №2 «Звіт про фінансові результати», наведена в табл. 2.4.

Аналізуючи структуру операційних витрат об'єкту дослідження варто зазначити, що вона не змінювалася протягом досліджуваного періоду. Особливістю діяльності ТОВ «КИЇВХЛІБ» є те, що основна частка припадає на інші операційні витрати (70-74%), далі витрати на оплату праці займають 17-19%, тоді як інші елементи витрат (матеріальні витрати, єдиний соціальний внесок, амортизація) в сумі не перевищують 10%.

Таблиця 2.4.

Обсяг та структура операційних витрат ТОВ «КИЇВХЛІБ» за 2023-2025 роки

Елементи операційних витрат	Роки					
	2023		2024		2025	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Матеріальні витрати	81686	5	120158	6	116266	5
Витрати на оплату праці	270567	17	375782	19	428591	19
Єдиний соціальний внесок	54183	3	69810	4	82956	4
Амортизація	17934	1	14003	1	2311	1
Інші операційні витрати	1208174	74	1373048	70	1636631	71
Всього витрат	1632544	100	1952801	100	2266755	100

Важливим є дослідження результатів фінансової діяльності ТОВ «КИЇВХЛІБ» за досліджуваний період (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

Результати фінансової діяльності ТОВ «КИЇВХЛІБ» за 2023-2025 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	4258758	4717595	5527560	458837	809965
Собівартість реалізованої продукції	2722823	2818910	3417217	96087	598307
Валовий прибуток	1535935	1898685	2110343	362750	211658
Інші операційні доходи	53512	28585	20220	-24937	-8365
Адміністративні витрати	121889	134492	120245	12603	-14247
Витрати на збут	1411609	1704054	2028635	292445	324581
Інші операційні витрати	39287	58399	64301	19112	5902
Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток)	16662	30315	-82618	13653	-112933
Інші фінансові доходи	1851	644	17955	-1207	17311
Фінансові витрати	4077	2052	24265	-2025	22213

Продовження табл. 2.5.

1	2	3	4	5	6
Інші витрати	1868	22	80	-1846	58
Фінансовий результат до оподаткування прибуток (збиток)	12568	28885	-89008	16317	-117893
Витрати з податку на прибуток	2875	6276	-	3401	-6276
Чистий прибуток (збиток)	9693	22609	-73073	12916	-95682

Дані табл. 2.5. характеризують основні показники фінансової діяльності об'єкту дослідження за останні три роки. Збільшення обсягів виробництва продукції, розширення виробничих потужностей спостерігається позитивною динамікою валового прибутку, який за досліджуваний період зріс на 574408 тис. грн. Інші операційні доходи знизилися більш, ніж вдвічі (на 33302 тис. грн.), тоді як інші операційні витрати суттєво зросли (на 25014 тис. грн.). Витрати на збут займають значну частку витрат підприємства і також постійно зростають, з 1411609 тис. грн. у 2023 р. до 2028635 тис. грн. у 2025 р. В цілому результати операційної діяльності засвідчують її прибутковість у 2023 р. та 2024 р., тоді як у 2025 р. вона є збитковою на рівні 82618 тис. грн. Порівнюючи фінансові доходи та фінансові витрати варто сказати, що останні зростають швидшими темпами. Оцінюючи загалом фінансові показники ТОВ «КИЇВХЛІБ», можемо констатувати погіршення абсолютних показників фінансової діяльності за 2023-2025 рр., зокрема величина чистого прибутку була найвищою у 2024 р. і становила 22609 тис. грн., тоді як в 2025 р. величина збитку дорівнювала 73073 тис. грн.

Поряд з аналізом абсолютних фінансових показників діяльності ТОВ «КИЇВХЛІБ» за 2023-2025 рр. для оцінювання фінансового стану підприємства доцільно також розрахувати показники платоспроможності, ділової активності та рентабельності (табл. 2.6., 2.7., 2.8.). Аналіз відносних показників дозволяє керівництву підприємства розробити стратегію розвитку та поведінку на ринку на найближчу перспективу.

Таблиця 2.6.

Оцінювання фінансового стану ТОВ «КИЇВХЛІБ» за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,03	0,04	-0,02	0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,91	0,92	0,78	0,01	-0,14
Коефіцієнт покриття	0,98	0,96	0,84	-0,02	-0,12
Коефіцієнт фінансової автономії	0,04	0,05	-0,03	0,01	-0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	25	20	-38	-5	-58
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	26	18	-39	-8	-57

Аналізуючи динаміку показників ліквідності можна побачити різке погіршення ключових показників у 2025 р. порівняно з двома попередніми роками. Так, незначні значення коефіцієнта абсолютної ліквідності (0,03-0,05) вказують на те, що підприємство майже втратило здатність покривати поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних активів, грошових коштів та їхніх еквівалентів. Зниження коефіцієнта швидкої ліквідності за досліджуваний період (з 0,91 до 0,78) демонструє ситуацію, коли ресурсів підприємства, які можуть бути достатньо швидко трансформовані в грошові кошти є недостатньо для вчасних розрахунків за короткостроковими зобов'язаннями. Коефіцієнт покриття також суттєво знизився (з 0,98 до 0,84), що ще раз засвідчує погіршення платоспроможності ТОВ «КИВХЛІБ».

Коефіцієнт фінансової автономії був достатньо низьким у 2023 р. та 2024 р., що підтверджує майже повноцінну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Значення даного показника у 2025 р. є від'ємним і становить -0,03, так як у розділі «Власний капітал» пасиву балансу підприємства величина непокритого збитку становить - 21968 тис. грн. Відповідно коефіцієнти фінансової залежності та співвідношення позикових і власних коштів також демонструють негативну динаміку за 2025 р.

Таблиця 2.7.

Динаміка показників ділової активності ТОВ «КИЇВХЛІБ» за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Коефіцієнт оборотності активів	6,02	5,89	6,84	-0,13	0,95
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,97	5,71	6,18	-0,26	-0,14
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,05	6,56	7,57	-0,49	1,01
Термін погашення кредиторської заборгованості, днів	60	63	58	3	-5
Термін погашення дебіторської заборгованості, днів	51	55	48	4	-7
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	48,06	67,62	78,26	19,56	10,64

Позитивна динаміка коефіцієнту оборотності активів (збільшення з 6,02 до 6,84) засвідчує кількість разів, коли відбувається повний операційний цикл виробництва та обігу активів ТОВ «КИЇВХЛІБ». Коефіцієнт кредиторської заборгованості хоч і несуттєво, але зріс (з 5,97 до 6,18), тобто зросла швидкість повернення зобов'язань підприємства перед кредиторами. Відповідно термін погашення знизився до 58 днів. Аналогічна ситуація спостерігається і з коефіцієнтом оборотності дебіторської заборгованості, збільшення показника з 7,05 до 7,57 підтверджує вчасні розрахунки дебіторів (замовників) перед підприємством. Термін погашення також скоротився на 7 днів і становив у 2025 р. 48 днів. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зростав достатньо швидкими темпами за останні три роки, з 48,06 до 78,26. Загалом показники ділової активності характеризують підвищення ефективності управління виробничо-господарською (операційною) діяльністю об'єкту дослідження.

Ще однією групою показників, які характеризують прибутковість діяльності підприємства є показники рентабельності.

Таблиця 2.8.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «КИЇВХЛІБ» за 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Рентабельність активів	1,2%	2,3%	-8,7%	1,1	-11
Рентабельність власного капіталу	53,9%	81,7%	-143%	27,8	-224,7
Рентабельність собівартості продукції	56,4%	67,4%	61,8%	11	-5,6
Рентабельність діяльності	60	63	58	3	-5
Рентабельність продукції	51	55	48	4	-7
Рентабельність підприємства	48,06	67,62	78,26	19,56	10,64

Аналіз фінансової звітності, а саме форми №3 «Звіт про рух грошових коштів» за 2023-2025 рр. дозволяє проаналізувати надходження та витрати грошових коштів в розрізі основних видів діяльності, зокрема операційної, інвестиційної та фінансової.

Таблиця 2.9.

Аналіз руху грошових коштів ТОВ «КИЇВХЛІБ» ЗА 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
1	2	3	4	5	6
Надходження від операційної діяльності	5188859	5626856	6609798	437997	982942
Операційні витрати	5227857	5845908	6860745	618051	1014837
Чистий рух коштів від операційної діяльності	-38998	219052	250947	258050	31895
Надходження від інвестиційної діяльності	218643	-	-	-218643	-
Інвестиційні витрати	423770	48481	13736	-375289	-34745
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-205127	-48481	-13736	253608	62217

Продовження табл. 2.9.

1	2	3	4	5	6
Надходження від фінансової діяльності	41071	775176	859555	734105	84379
Фінансові витрати	15723	696394	833867	680671	137473
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	25348	78782	25688	53434	53094
Чистий рух грошових коштів за звітний період	-6661	-9310	3330	15971	12640
Залишок грошових коштів на початок року	41738	35077	25767	-6661	-9310
Залишок грошових коштів на кінець року	35077	25767	29097	-9310	3330

Аналізуючи надходження і витрати операційної, інвестиційної та фінансової діяльності ТОВ «КИЇВХЛІБ» за 2023-2025 рр., можна зробити висновок про позитивну динаміку операційної (виробничо-господарської) діяльності підприємства. Чистий рух коштів від операційної діяльності лише в 2023 році був від’ємним, далі спостерігаємо збільшення з 219052 тис. грн. в 2024 р. до 250947 тис. грн. в 2025 р.

Інвестиційна діяльність об’єкту дослідження була найбільш активною в 2023 р., тоді як у наступні два роки надходжень від операційної діяльності не було зовсім, а інвестиційні витрати поступово зменшувались (з 48481 тис. грн. у 2024 р. до 13736 тис. грн. у 2025 р.).

Порівняння результатів фінансової діяльності за досліджуваний період засвідчує суттєве збільшення надходжень і, відповідно, видатків у 2024 р. та 2025 р. Загалом чистий рух коштів за звітний період вже у 2025 р. був додатним і становив 3330 тис. грн. Дещо зменшилися залишки коштів на кінець звітного періоду. Так, у 2023 р. становили 35077 тис. грн., тоді як у 2024 р. 25767 тис. грн., а у 2025 р. 29097 тис. грн.

2.3. Методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві

Сьогодні у вітчизняній та зарубіжній літературі зі стратегічного управління є добре описаний та апробований методичний інструментарій застосування дієвих методів стратегічного планування під час практичної діяльності підприємства (рис. 2.1.).

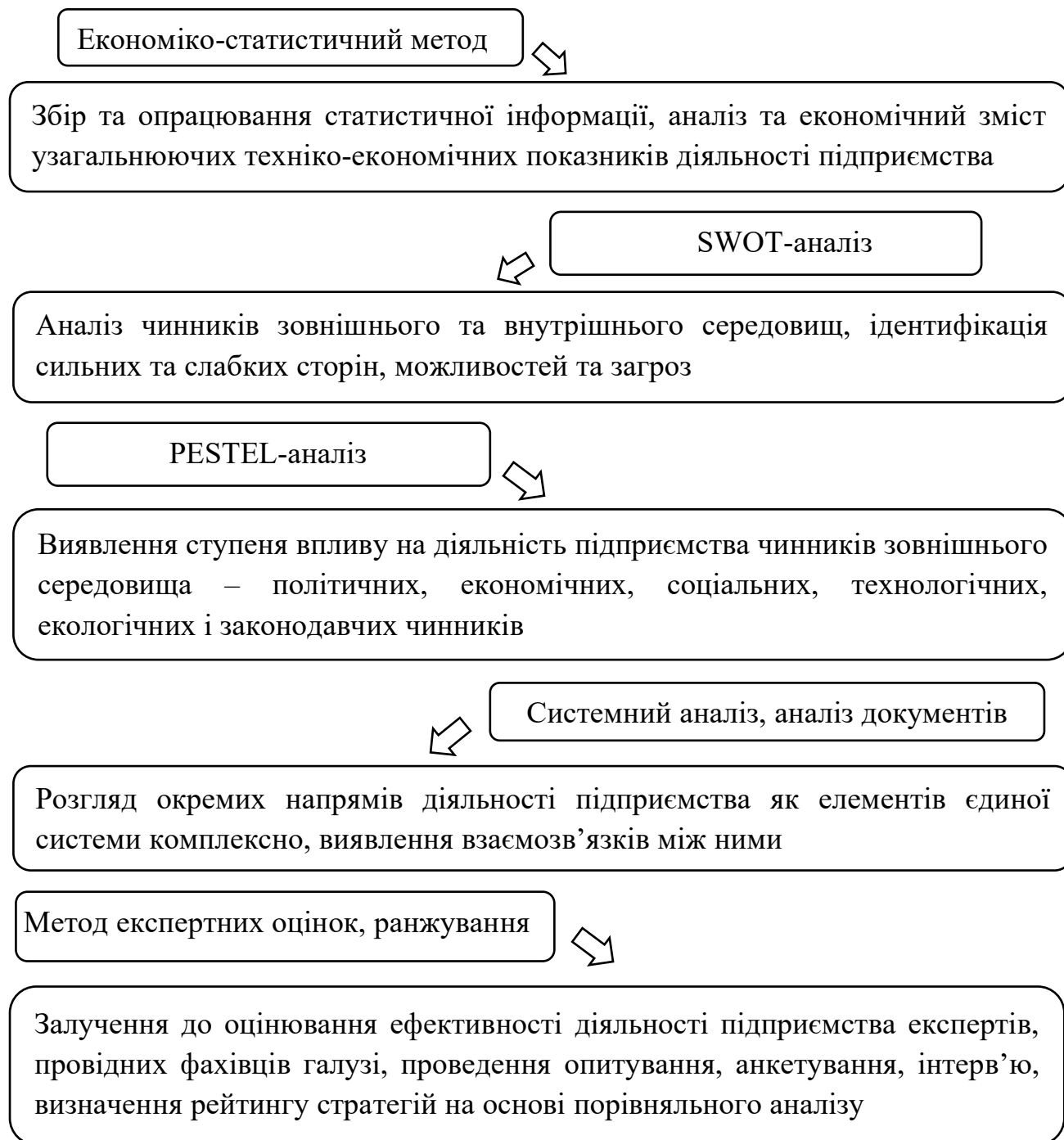


Рис. 2.1. Методи стратегічного планування діяльності підприємства [2, 19, 25]

Додатково керівництво підприємства може використовувати нормативний, програмно-цільовий, проєктний, балансовий, матричний, індикативний, сценарний методи, екстраполяції, економіко-математичного моделювання.

Для ефективного функціонування ТОВ «КИЇВХЛІБ» та його стабільного розвитку в довгостроковій перспективі пропонуємо алгоритм стратегічного планування виробничо-господарської діяльності (рис. 2.2.).

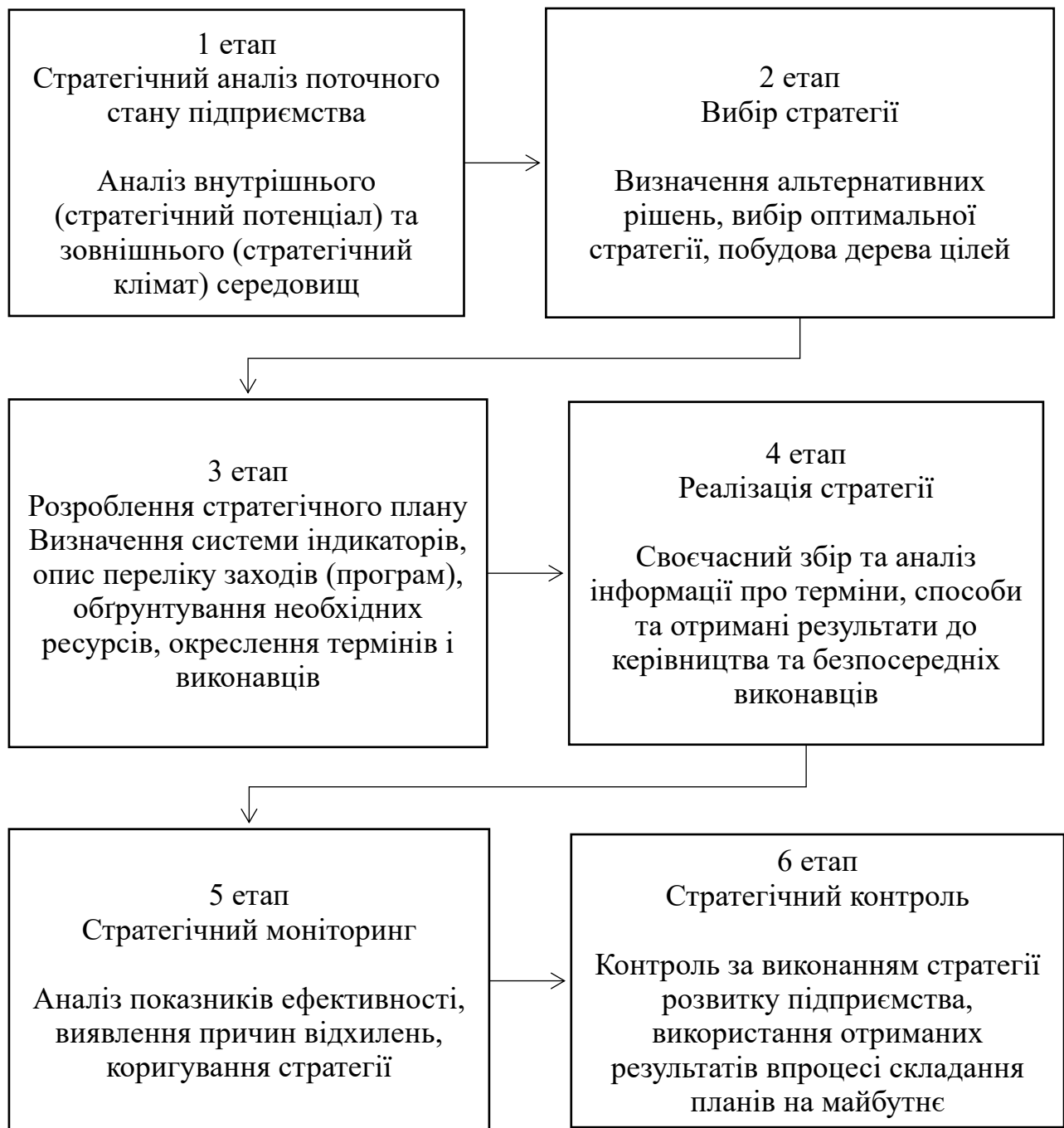


Рис. 2.2. Основні етапи стратегічного планування ТОВ «КИЇВХЛІБ» [15, 22, 29]

На першому етапі необхідно виконати стратегічний аналіз основних видів діяльності підприємства, визначити стратегічну позицію об'єкта дослідження на ринку, сформулювати стратегічну мету (місію) розвитку підприємства, деталізувати її у вигляді стратегічних цілей, завдань, конкретних практичних заходів. На другому етапі необхідно обрати оптимальну стратегію розвитку підприємства серед запропонованих варіантів. Третій етап має на меті розроблення стратегічного плану і системи показників (індикаторів), які дозволять моніторити ефективність його виконання. Четвертий етап супроводжується реалізацією стратегії з чітким описом її змісту, порядку та особливостей виконання запланованих заходів, відповідальних осіб та крайніх термінів реалізації. Наступним п'ятим етапом є стратегічний моніторинг, який базується на систематичному аналізі поточних показників ефективності, порівняння планових і фактичних значень, виявлення відхилень, пошук причин їхньої появи та вчасне коригування стратегії. Завершальний етап стратегічного контролю спрямований на остаточну оцінку ефективності обраної стратегії, використання отриманих даних, знань та досвіду для складання стратегічних планів в майбутньому, вибір дієвого інструментарію.

Висновки до розділу 2

Ознайомлено зі специфікою діяльності об'єкту дослідження – ТОВ «КИЇВХЛІБ», зокрема основними напрямками діяльності, пріоритетними цінностями компанії, результати незалежної аудиторської перевірки фінансової діяльності підприємства та отриманим позитивним аудиторським висновком.

Виконано фінансовий аналіз основних видів діяльності ТОВ «КИЇВХЛІБ» за 2023-2025 рр., підтверджено нестабільний фінансовий стан підприємства критичної інфраструктури в умовах війни.

Розглянено ключові методи стратегічного планування виробничо-господарської (операційної) діяльності підприємства, запропоновано алгоритм процесу планування, який охоплює шість послідовних етапів.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КИЇВХЛІБ»

3.1. Механізм розроблення стратегічного планування виробничо-господарської діяльності на підприємстві

Функціонування об'єкту дослідження в умовах VUCA-світу вимагає застосування відповідного інструментарію реалізації стратегічних рішень. Розроблення виробничої програми ТОВ «КИЇВХЛІБ» є частиною стратегічного плану розвитку підприємства, яка містить інформацію про планові обсяги виробництва, наведені в натуральних та вартісних показниках. Попередньо необхідно дослідити ринок, вивчити тренди, поведінку споживачів та тенденції збуту продукції.

Виробнича програма ТОВ «КИЇВХЛІБ» - це план виробництва та реалізації продукції, опис асортименту та обсягів з урахуванням раціонального використання матеріальних, трудових, технічних і технологічних ресурсів з метою отримання максимального прибутку. Це частина стратегії розвитку підприємства, яку доцільно доповнити маркетинговими дослідженнями та перспективними напрямками підвищення конкурентоспроможності продукції.

Динамічна зміна чинників зовнішнього середовища вимагає застосування нових інноваційних підходів до стратегічного планування виробничо-господарської діяльності вітчизняних підприємств критичної інфраструктури, до яких належить об'єкт дослідження ТОВ «КИЇВХЛІБ». Об'єктивними перешкодами на шляху до стабільного функціонування підприємства є високий рівень конкуренції, широкий асортимент продукції, швидка зміна уподобань, смаків та поведінки потенційних споживачів, обмеження ресурсів, необхідних для безперебійного функціонування підприємства.

Ще однією специфічною особливістю процесу виробництва продуктів харчування (хліб, хлібобулочні вироби, борошняні кондитерські вироби, торти і

тістечка) є короткотривалий життєвий цикл продукції. Тому терміни планування є суттєво коротшими і безпосередньо залежать від ситуації на ринку. Рекомендовано керівництву підприємства й надалі зосереджувати увагу на розробленні стратегічних та оперативних планів (рис. 3.1.).

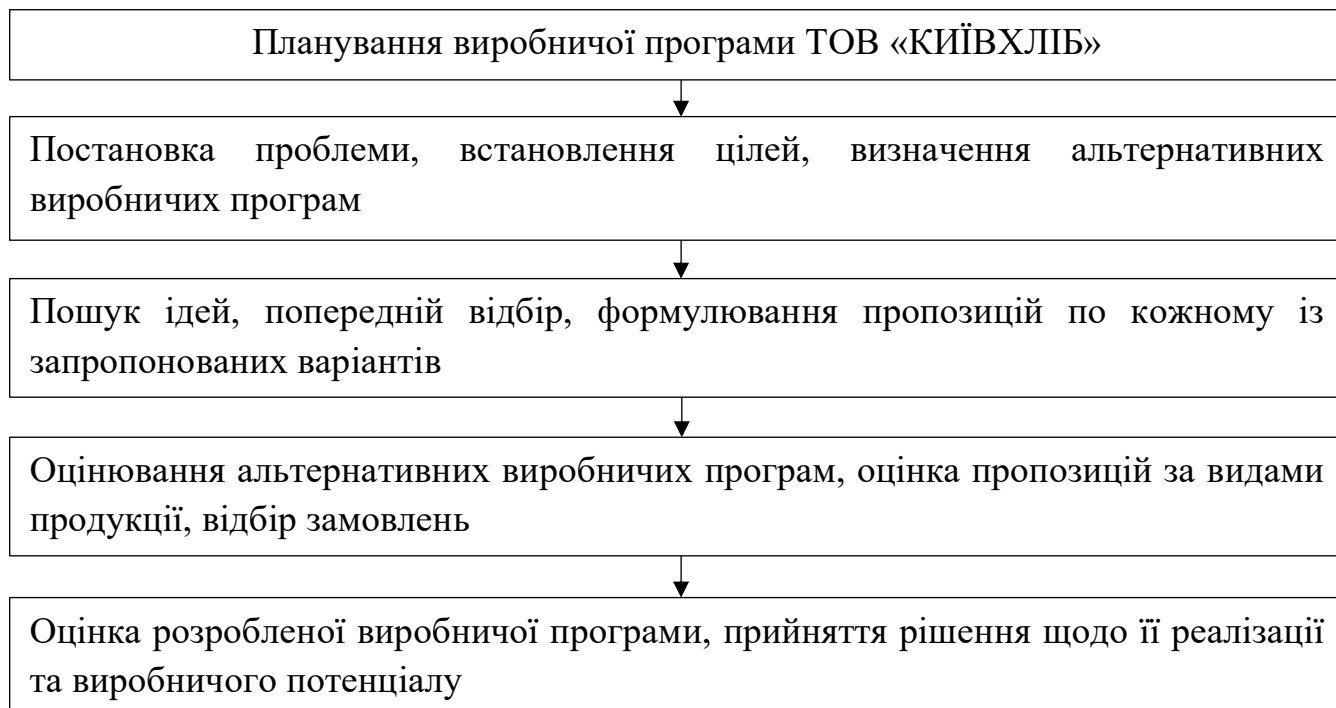


Рис. 3.1. Механізм розроблення виробничої програми ТОВ «КИЇВХЛІБ» [17, 27]

Розроблення виробничої програми включає одночасне планування асортименту продукції та підготовку до процесу виробництва та реалізації, тобто визначення планових обсягів, виробничих потужностей для випуску певного асортименту товарів, необхідних ресурсів і термінів виконання.

Збалансована поведінка ТОВ «КИЇВХЛІБ» на ринку зумовлена вдалим поєднанням низки чинників, зокрема життєвого циклу продукції, технологічної бази, орієнтування на кінцевого споживача та рівень обслуговування клієнтів. Оцінювання привабливості ринкових сегментів повинен враховувати вплив зовнішніх чинників, рівень конкурентоспроможності з урахуванням внутрішніх резервів підприємства, визначення ролі окремих сегментів у бізнес-портфелі ТОВ «КИЇВХЛІБ».

Прямими чинниками зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на виробничо-господарську діяльність ТОВ «КИЇВХЛІБ», є

постачальники, конкуренти, споживачі, інфраструктура. Серед непрямих зовнішніх чинників варто виокремити законодавче регулювання, цінову політику, коливання попиту та місткість ринку. Внутрішні чинники представлені асортиментом продукції, сировинною базою, обсягами виробництва, технологіями, виробничими потужностями, чисельністю та кваліфікацією персоналу підприємства, маркетинговими дослідженнями.

Вплив зовнішніх чинників на результати діяльності ТОВ «КІЇВХЛІБ» безпосередньо залежать від рівня невизначеності (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Вплив зовнішніх чинників на результати діяльності ТОВ «КІЇВХЛІБ» [16, 24]

I рівень Мінімальна невизначеність	II рівень Множина альтернатив	III рівень Діапазон можливих змін	IV рівень Суцільна невизначеність
Керівництво підприємства володіє актуальною, своєчасною, повною, точною, релевантною інформацією, яка лежить в основі прийняття виважених, обґрунтованих, управлінських рішень	Керівництво підприємства оцінює рейтинг можливих альтернативних сценаріїв розвитку подій, розробляє оптимальну стратегію та систему практичних заходів для кожного зі сценаріїв	Керівництво підприємства діагностує діапазон можливих змін чинників зовнішнього середовища з метою прогнозування результатів діяльності та перспектив розвитку	Керівництво підприємства обмежене в доступі до об'єктивної інформації щодо сценаріїв розвитку подій, відповідно нездатне чітко спрогнозувати та адекватно оцінити вплив на функціонування підприємства

Перший рівень невизначеності суттєво не впливає на розроблення та реалізацію виробничої програми підприємства. Вона характеризується достатньо високим рівнем точності та є основою стратегії розвитку підприємства. Другий рівень невизначеності важливий для підприємств, які залежать від впливу зовнішніх чинників, зокрема змін в законодавстві, податковій чи ціновій політиці. Керівництву підприємства варто чітко відслідковувати зміни на ринку, щоб вчасно

відреагувати на ситуацію і розробити декілька альтернативних стратегій розвитку підприємства. Третій рівень невизначеності вимагає дієвого методичного інструментарію процесу прийняття рішень, який дозволить точно спрогнозувати множину альтернативних варіантів розвитку та обрати систему ключових показників ефективності, які будуть фіксувати розвиток подій на ринку та адекватну реакцію керівництва підприємства на зміни. Четвертий рівень невизначеності важко піддається прогнозуванню, є достатньо складним комплексним явищем, яке характеризується високим рівнем динамічності. Наявність такої ситуації є достатньо загрозовою для подальшого функціонування підприємства і повинна бути усунена якнайшвидше.

Запропоновано керівництву ТОВ «КІЇВХЛІБ» систему оцінювання невизначеності чинників зовнішнього середовища (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Система оцінювання чинників зовнішнього середовища ТОВ «КІЇВХЛІБ» [26]

Характеристики зовнішнього середовища		Рівень складності	
		Проста	Складна
Рівень мінливості	Стабільна	Мінімальна невизначеність	Множина альтернатив
		Мінімальна кількість чинників схожих між собою; Низький рівень мінливості визначених чинників зовнішнього середовища	Значна кількість чинників, які суттєво відрізняються між собою; Повільні темпи зміни чинників
	Нестабільна	Діапазон можливих змін	Суцільна невизначеність
		Незначна кількість зовнішніх чинників, які характеризуються спільними рисами; Часта і непередбачувана зміна чинників зовнішнього середовища	Значна кількість зовнішніх чинників, висока різноманітність; Часта і непередбачувана зміна чинників зовнішнього середовища

Запропонована матриця демонструє, що згідно першого квадранту чинники зовнішнього середовища легко ідентифікувати, детально проаналізувати і в часі вони змінюються достатньо повільно. Другий квадрант характеризується значною кількістю чинників, які складно піддаються прогнозуванню. Третій квадрант відзначається обмеженою кількістю чинників, але вони є достатньо мінливими. Четвертий квадрант характеризується тотальною невизначеністю зміни чинників зовнішнього середовища.

3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління об'єктом дослідження

З метою підвищення ефективності управління виробничо-господарської діяльності ТОВ «КИЇВХЛБ» керівництву рекомендовано особливу увагу приділити цифровим технологіям, зокрема:

- підвищення швидкості, точності та ефективності розрахункових операцій за рахунок штучного інтелекту, автоматизації виробничих процесів, інтернету речей і цифрових майданчиків;
- оптимізація логістичних потоків, покращення управління постачанням за рахунок інформаційних технологій, аналітики даних, бази даних;
- акцент на екологічності процесу виробництва, раціональному використанні ресурсів підприємства та мінімізації негативного впливу на довкілля;
- адаптація та гнучкість до змін попиту та ринкових умов господарювання за рахунок оптимізації витрат підприємства, застосування концепції ощадливого виробництва;
- покращення управління якістю продукції та супутніх послуг шляхом застосування Total Quality Management.

В сучасних умовах висококонкурентного бізнес-середовища процесу розроблення та прийняття ефективних та дієвих рішень необхідно приділяти належну увагу. Це дозволить досягнути стратегічних цілей розвитку підприємства, налагодити ефективне використання ресурсів, покращити якість продукції та послуг, підвищити продуктивність праці, задовольняти потреби потенційних

споживачів, мінімізувати ризики. Варто розробити алгоритм процесу розроблення та прийняття управлінських рішень в операційному менеджменті ТОВ «КИЇВХЛІБ» (рис. 3.2.).

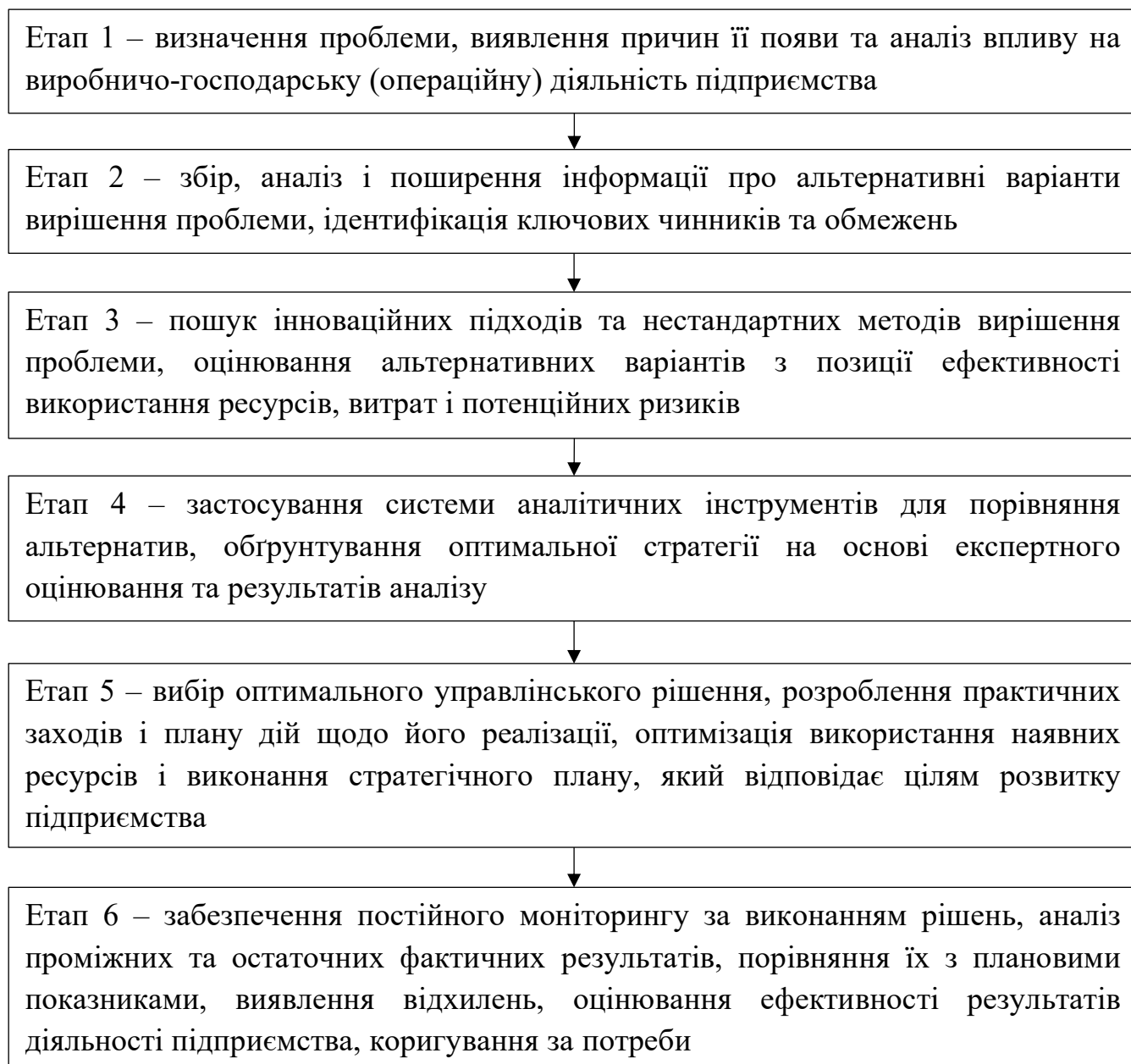


Рис. 3.2. Процес розроблення та прийняття управлінських рішень в операційному менеджменті ТОВ «КИЇВХЛІБ» [31]

Аналізуючи послідовність етапів процесу розроблення та прийняття управлінських рішень, завжди варто розпочинати з визначення проблеми, яка повинна бути вирішена першочергово або реалізація можливості, для якої є всі передумови щодо її успішної реалізації. Передусім варто ретельно оцінити поточну

ситуацію, ідентифікувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які безпосередньо дотичні до конкретної проблеми. Спочатку немає єдино правильного рішення щодо її розв'язання, тому так важливо напрацювати можливі альтернативні варіанти для досягнення кінцевої мети. Далі на основі обраних критеріїв здійснюється порівняння альтернатив і вибір найкращої. Після цього переходимо до безпосереднього впровадження запропонованого управлінського рішення на практиці, розробляємо систему практичних заходів щодо його реалізації, здійснюємо пошук ресурсів і всіх необхідних засобів для досягнення успіху. В цьому процесі важливо значну увагу приділити моніторингу, покроковому оцінюванню результатів і за необхідності вчасної реакції щодо внесення коректив. Зворотній зв'язок від осіб, які приймають рішення та всіх учасників процесу буде корисним для напрацювання практичних рекомендацій та стратегії поведінки, вчасної реакції на появу аналогічної ситуації в майбутньому.

Окрему увагу заслуговує розгляд аналітичних методів, які доцільно керівництву ТОВ «КИЇВХЛІБ» використовувати в процесі здійснення виробничо-господарської (операційної) діяльності (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3.

Аналітичні методи підвищення ефективності управління виробничо-господарською діяльністю ТОВ «КИЇВХЛІБ» [5, 8, 21]

№	Назва методу	Характеристика
1	2	3
1.	Аналіз великих даних	Застосування бази даних, аналітичної інформації для побудови трендів, моделей та кореляції
2.	Прогнозна аналітика	Статистичні моделі та алгоритми машинного навчання для прогнозування та визначення тенденцій на основі ретроспективних даних
3.	Аналіз сценаріїв	Моделювання оптимістичного, реалістичного та песимістичного сценаріїв розвитку майбутніх подій, визначення ступеня впливу на підприємство
4.	SWOT-аналіз	Ідентифікація чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, які впливають на поточний стан і тенденції розвитку підприємства

Продовження табл. 3.3.

1	2	3
5.	Бізнес-аналітика	Збір, аналіз та візуалізація даних для прийняття стратегічних та тактичних рішень
6.	АВС-аналіз	Класифікація запасів або продуктів відносно їхньої значущості для бізнесу
7.	Аналіз чутливості	Ідентифікація чинників, зміна яких є суттєвою і безпосередньо впливає на фінальний результат діяльності підприємства
8.	Аналіз дерева рішень	Візуалізація альтернативних варіантів управлінських рішень, ідентифікація критеріїв для порівняння відповідно до обраної кінцевої мети
9.	Метод аналізу ієрархій	Метод суб'єктивної оцінки, який дозволяє розв'язувати складні задачі, чітко структурувати проблему, відноситься до групи методів багатокритеріального оцінювання
10.	Імітаційне моделювання	Побудова комп'ютерних моделей для прогнозування реальних процесів та аналіз поведінки учасників за різних гіпотетичних умов розвитку подій
11.	Аналіз вартості життєвого циклу	Оцінювання продукту впродовж його життєвого циклу
12.	Аналіз ланцюга постачання	Аналітичні інструменти для оптимізації ланцюга постачання
13.	Метод штучного інтелекту та машинного навчання	Застосування алгоритмів для автоматизації аналізу даних, прогнозування та ухвалення рішень

Підвищення ефективності управління виробничо-господарською діяльністю, зниження операційних витрат, покращення якості процесу виробництва в сучасних умовах вимагає гнучкості та адаптивного менеджменту. Не завжди кількісних методів є достатньо тому додатково рекомендовано керівництву ТОВ «КИЇВХЛІБ» звертатися до експертного оцінювання для вчасної ідентифікації ризиків, ухвалення обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано доцільність та об'єктивну необхідність розроблення виробничої програми ТОВ «КИЇВХЛБ», зокрема запропоновано застосування інноваційних підходів до стратегічного планування виробничо-господарської діяльності об'єкту дослідження.

Детально охарактеризовано вплив зовнішніх чинників на операційну діяльність ТОВ «КИЇВХЛБ» залежно від рівня невизначеності: мінімальна невизначеність, множина альтернатив, діапазон можливих змін, суцільна невизначеність. Запропоновано дієву систему оцінювання чинників зовнішнього середовища, які найбільш суттєво впливають на діяльність підприємства.

Запропоновано шість послідовних етапів процесу розроблення та прийняття управлінських рішень в операційному менеджменті ТОВ «КИЇВХЛБ». Детально розглянено основні аналітичні методи підвищення ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, їхні переваги.

ВИСНОВКИ

Описано наукові підходи до визначення поняття «стратегічне планування», охарактеризовано його ключові принципи та завдання. Запропоновано класичну модель процесу стратегічного планування на підприємстві, яка охоплює цілі та місію, аналіз зовнішнього середовища, людські ресурси, аналіз альтернатив, вибір стратегії, її реалізація та оцінювання результатів.

Обґрунтовано вибір однієї з чотирьох видів стратегій (корпоративної, конкурентної, функціональної та операційної). Описано основні вимоги до їхньої реалізації. Ідентифіковано переваги та недоліки стратегічного планування виробничо-господарської діяльності підприємства.

Побудовано ланцюг управлінських (цільових) рішень: бачення бізнесу, візія, місія, цілі, стратегії, програми й плани. Описано функції стратегічного планування, які лежать в основі процесу розроблення та реалізації стратегії виробничо-господарської діяльності підприємства.

Представлено загальну характеристику об'єкту дослідження ТОВ «КИЇВХЛІБ», ознайомлено зі статутом підприємства, переліком основних видів діяльності, цінностями компанії. Наведено конкурентні переваги підприємства – національного лідера у виробництві хліба, хлібобулочних виробів і солодоців в Україні.

Виконано фінансовий аналіз результатів операційної та фінансової діяльності ТОВ «КИЇВХЛІБ» за 2023-2025 рр. Результати показали погіршення фінансового стану підприємства у 2025 році, так як діяльність була збитковою. В цілому вважаємо, що керівництву ТОВ «КИЇВХЛІБ» сьогодні потрібно діяти рішуче і завчасно вжити заходів для забезпечення прибутковості діяльності підприємства, враховуючи його приналежність до критичної інфраструктури і важливість стабільного функціонування для країни в цілому.

Запропоновано методичний інструментарій стратегічного планування на підприємстві. Розроблено алгоритм підвищення ефективності управління виробничо-господарською діяльністю ТОВ «КИЇВХЛІБ», який складається з шести

послідовних етапів: стратегічний аналіз, вибір стратегії, розроблення стратегічного плану, реалізація стратегії, стратегічний моніторинг і стратегічний контроль.

Запропоновано виробничу програму ТОВ «КИЇВХЛІБ» як частину стратегії розвитку підприємства. Представлено механізм реалізації виробничої програми та доцільність врахування зовнішніх чинників, які найбільше впливають на результати діяльності об'єкту дослідження залежно від рівня невизначеності (мінімальна невизначеність, множина альтернатив, діапазон можливих змін, суцільна невизначеність). Запропоновано керівництву ТОВ «КИЇВХЛІБ» систему оцінювання, яка враховує дві характеристики: рівень складності (проста, складна), та рівень мінливості (стабільна, нестабільна).

На основі виконаного дослідження розроблено практичні рекомендації керівництву ТОВ «КИЇВХЛІБ», де особливу увагу приділено застосуванню цифрових технологій, зокрема застосуванню штучного інтелекту, аналітики даних, бази даних, врахування впливу діяльності підприємства на довкілля.

Процес розроблення та прийняття управлінських рішень в операційному менеджменті об'єкту дослідження складається з шести послідовних етапів: ідентифікація проблеми, збір та аналіз інформації, пошук інноваційних рішень щодо її вирішення, застосування аналітичних інструментів для порівняння альтернатив, вибір оптимального управлінського рішення, його реалізація, забезпечення постійного моніторингу та коригування за потреби.

Запропоновано перелік аналітичних методів підвищення ефективності управління виробничо-господарською діяльністю ТОВ «КИЇВХЛІБ»: аналіз даних, аналітика даних, аналіз сценаріїв, SWOT-аналіз, бізнес-аналітика, ABC-аналіз, аналіз чутливості, аналіз дерева рішень, метод аналізу ієрархій, імітаційне моделювання, аналіз вартості життєвого циклу, аналіз ланцюга постачання, метод штучного інтелекту та машинного навчання.

Обґрунтовано вибір групи методів, які доцільно використовувати керівництву ТОВ «КИЇВХЛІБ» в процесі стратегічного планування виробничо-господарської діяльності. Акцент на розробленні стратегії розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства критичної інфраструктури є сьогодні

особливо важливим, оскільки дозволяє гарантувати стабільне функціонування підприємства в складних умовах сьогодення, вчасно реагувати на ситуацію в країні та швидко адаптуватися до змін умов зовнішнього середовища. Також доцільно враховувати принципи адаптивного управління та розробляти декілька сценаріїв розвитку подій, щоб гарантувати безпеку та ефективність функціонування ТОВ «КИЇВХЛІБ» - підприємства критичної інфраструктури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білик М.Д., Белялов Т.Е. Стратегічне фінансове планування на підприємстві: навчальний посібник – К.: ПанТот, 2015. – 435 с.
https://pidru4niki.com/79390/finansii/strategichne_finansove_planuvannya_pidpriyemstvi
2. Болгов В., Кушнір І. Механізм стратегічного фінансового планування на підприємстві ПРАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» методом коефіцієнтного аналізу. Економіка і організація управління, 2021. – Вип. 1(141). – С. 41-50.
<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.4>.
3. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посібник. – Чернівці: Технодрук, 2019. – 264 с.
4. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», 2018. – Вип. №3. – С. 33-40.
5. Грідін О., Заїка С., Сагачко Ю. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. Цифрова економіка та економічна безпека, 2024. – Вип. №4(13). – С. 3-10.
<https://doi.org/10.32782/dees.13-1>
6. Гурбик Ю.Ю., Сальнікова М.В., Курган П.О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. Економіка і суспільство. Економіка та управління підприємствами, 2019. – Вип. №20. – С. 173-182.
7. Кавецький В.В., Ратушняк О.Г. Сучасні системи управління плануванням та організацією виробництва. Ефективна економіка, 2021. – Вип. №12. – 6 с.
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9745>
8. Ковць Ю.В., Максимець О.В., Шведюк Ю.В. Удосконалення виробничого процесу через інвентаризації в лісовому господарстві. Науковий вісник НЛТУ України. – Том 36, Вип. №1. – РВВ НЛТУ України. – Львів, 2026 – С. 72-79.
<https://doi.org/10.36930/40360108>

9. Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка», 2020. – Вип. №8. – С. 65-71.
10. Костецька Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2021. – №20. – С.51-55.
11. Лаврів Л.А. Планування діяльності організації: навч. посіб. – Тернопіль: Крок, 2013. – 320 с.
12. Лисенко Т.І., Мироненко М.А., Усіченко І.В., Алексеєнко І.А. Операційний менеджмент: навчальний посібник. – Дніпро: НМетАУ, 2021. – 67 с.
13. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес планування: навч.-метод. посіб. – Херсон: СТАР ЛТД, 2017. – 224 с.
14. Маркіна І.А., Помаз О.М., Помаз Ю.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. – Полтава: ПДАА, 2019. – 226 с.
15. Матвеев М.Е., Шведюк Ю.В., Молодняк Н.В. Стратегічний маркетинг – запорука ефективного управління підприємством. Збірник наукових праць «Ефективність державного управління». – Вип. №1/2 (82/83). – Львів, 2025. – С. 119-124.
<https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/601/577>
16. Михайленко О.Ф., Євдокимова Н.М., Лозовик Ю.М. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2014. – 459 с.
17. Михайленко О.В., Комарицька Н.І. Розроблення операційної стратегії підприємства. Науковий вісник УжНУ, 2017. – Вип. №16, ч.1. – С. 176-179.
18. Морозова М.Е. Стратегічне планування. Поняття та етапи стратегічного планування. Науковий журнал, 2019. – Вип. №35. – С. 267-270.
19. Науменко В.Д. Стратегічне планування як основний етап процесу стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування, 2023. – Том 34 (73) №1. – С. 80-86.
20. Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. Менеджмент, 2023. – Вип. №56. – 5 с.

- 21.Пальчик І.М., Кужелєв М.О., Желіховська М.В. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки, 2022. – Т. 7, Вип. №2. – С. 246-252. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-30>
- 22.Петрук Ю.В., Артеменко Л.П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2022. – Вип. №22. – С. 72-78.
- 23.Пенська І.О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. Ефективна економіка, 2021. – Вип. №5. – 4 с.
- 24.Пук Ю.Я., Шведюк Ю.В. Особливості операційного менеджменту стартап-проектів. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (7 лютого 2025 року, м. Одеса) «Стратегічні напрями економічної та соціальної політики в контексті глобальних змін» / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. – Львів-Торунь: Liha-Pres, 2025. – С. 243-246. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-60>
- 25.Ратушняк О.Г., Лялюк О.Г. Операційний менеджмент: навчальний посібник. – Видання 2-ге, доповнене і перероблене. – Вінниця: ВНТУ, 2025 – 235 с.
- 26.Ревенко О.В., Ревенко Т.В. Розвиток зовнішньоекономічних відносин та спільного підприємництва в Україні. Актуальні проблеми державного управління, 2019. – Вип. №1 (55). – С. 69-76. <https://doi.org/10.34213/ap.19.01.09>
- 27.Сисоєв А.В. Оцінка ефективності контролінгу операційної діяльності підприємства. Ефективна економіка, 2020. – Вип. №1. – 8 с. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7622>
- 28.Шевченко Н.В., Пушак Я.Я. Управління операційною стратегією підприємства як складова забезпечення його безпеки та прибутковості: теоретичний аспект. Вісник економічної науки України, 2024. – Вип. №2 (47). – С. 83-87.
- 29.Carrasco Ramirez, J.G. (2024). The Power of Planning: How Business Plans Drive Effective Management Strategies. Integrated Journal of Science and Technology. – Vol.1, Issue 3 – 14 p.

30. Fichter, K., Tiemann, I. (2020). Impacts of promoting sustainable entrepreneurship in generic businessplan competitions. *Journal of Cleaner Production*. – Vol. 1. – 267 p.
31. Globocnik, D., Faullant, R., Parastuty, Z. (2020). Bridging strategic planning and business model management – A formal control framework to manage business model portfolios and dynamics. *European Management Journal*. – Vol. 38, №. 2. – P. 231-243.
32. Kovtunenکو, Yu.V., Kovtunenکو, O.A., Yankovska, Yu.V. (2017). Features of innovative projects' business planning. *Scientific journal "Economics: Time realities"*. – № 4 (32). – C. 53-59. <https://economics.opu.ua/files/archive/2017/No4/53.pdf>.
33. Kovtunenکو, Yu.V., Zhelyaskova, N.O., Kise, S.O. (2021). Business planning and its role in a modern enterprise. *Scientific journal "Economics: Time realities"*. – № 3 (55). – C. 61-67. <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2021/No3/61.pdf>
34. Matveyev, M., Shvediuk, I. (2022). The features of strategic management of forestry enterprise. Features and trends of socio-economic development in global and local dimensions: International scientific conference (October 21-22, 2022. Leipzig, Germany). – Riga, Latvia: "Baltija Publishing". – P. 86-90. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-244-9-20>

ДОДАТКИ